

LES PRATIQUES RH DANS LE MILIEU DU FOOTBALL : COMPARAISON DE DEUX CLUBS PROFESSIONNELS CANADIENS ET D'UN CLUB PROFESSIONNEL FRANÇAIS

Stéphane Chiarello et Guy Arcand (Université du Québec à Trois-Rivières)

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est un concept qui est présent dans la littérature depuis une trentaine d'années. Des modèles ont été développés par les chercheurs afin de positionner la GSRH par rapport à la stratégie de l'entreprise. Qu'en est-il lorsque nous tentons d'appliquer ces modèles sur le terrain. La recherche présentée a repris le modèle de Warwick, qui a été appliqué dans des entreprises manufacturières, afin de mesurer la GSRH au sein de clubs de football professionnels. Deux clubs canadiens et un club français ont fait l'objet de cette étude, première étape dans nos recherches.

Mots clés : Gestion stratégique des ressources humaines, football

1. INTRODUCTION

Le sport prend une place des plus importantes dans l'économie mondiale. En 2011, on prévoyait une hausse du chiffre d'affaires à 145,3 milliards (PWC, 2011) pour le marché mondial du sport, soit une progression de 3,7% par année pendant 5 ans. Le football, à lui seul, générait 36 millions de dollars américains de revenus en 2011 (FIFA, 2011).

La gestion des ressources humaines (GRH) revêt une importance différente en fonction de la stratégie qu'adopte chacun des dirigeants d'entreprise. Le milieu du football vit une grande dépendance à son environnement externe. Par conséquent, le type de produit offert aux partisans peut être diamétralement opposé d'un club à un autre, et ce même si ces deux clubs évoluent dans le même championnat. Les effets de l'environnement externe se font nécessairement sentir dans la GSRH. Par exemple, certains clubs de football miseront sur une stratégie de développement des ressources humaines (RH) à l'interne, alors que d'autres choisiront de miser sur la dotation externe et l'investissement de sommes importantes dans le recrutement de joueurs et dans l'établissement d'une équipe technique.

Le peu de recherches en GSRH spécifique au domaine du sport, nous a amené à chercher à comprendre ce qui caractérise la GSRH des clubs de football professionnel. Afin de mieux comprendre les décisions stratégiques des clubs, nous avons fait une étude auprès d'un club professionnel français de football¹ (club A) et de deux clubs professionnels canadiens, le Fury d'Ottawa et l'Impact de Montréal. Par cette étude, nous tentons de comprendre les éléments qui ont influencé les choix des clubs dans leurs décisions stratégiques en matière de RH. Nous voulons également savoir si, dans un club de football, il y a une nécessité d'adopter des pratiques RH formelles. Le cas échéant, nous voulons connaître les pratiques et les différences dans le choix des programmes RH mis en place.

Les entrevues réalisées auprès des dirigeants de ces clubs nous permettront de présenter deux visions sur deux continents. L'objectif final de ce texte est de comprendre : 1- Comment les RH contribuent-elles à la réussite de la stratégie de l'entreprise 2- Quels défis les responsables RH doivent-ils relever afin d'atteindre les objectifs fixés par la direction de leur club?

2. CADRE THÉORIQUE

2.1 La GSRH, ses définitions

La GSRH est un domaine de recherche relativement récent. Certes, Walker (1978) a été l'un des premiers à parler de ressources humaines et de planification stratégique, il faut toutefois attendre le début des années 80 pour que l'on puisse trouver une littérature scientifique plus abondante (Dyer, 1983; Miles et Snow, 1984; Schuler et Jackson, 1987). Plusieurs définitions ont été élaborées par les chercheurs afin de définir la GSRH; le texte de Bayad, Arcand, G., Arcand, M. et Allani (2004) en

¹ Il est à noter que le club français a demandé de conserver l'anonymat, c'est pourquoi nous le nommerons A.

recense huit. Nous avons retenu celle de Hendry et Pettigrew (1990, p. 21), traduction prise dans Bayad et al. (2004, p. 76) :

La GSRH regroupe quatre éléments :

- L'utilisation de la planification ;
- La conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une « Philosophie » ;
- L'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ;
- Regarder les personnes dans l'organisation comme une « ressource stratégique » indispensable à la réalisation de « l'avantage compétitif ».

À la lecture de la définition présentée précédemment, on peut affirmer que la GSRH doit prendre une place importante dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation. Très loin de se limiter à la gestion des quarts de travail ou à l'embauche d'employés, les chercheurs (Barney, 1995, 1991; Becker et Gerhart, 1996; Delaney et Huselid, 1996) ont pu démontrer le rôle essentiel que doit avoir la gestion des ressources humaines (GRH) dans les décisions de l'entreprise. Au moment d'évaluer les ressources humaines dans un cadre stratégique, il est essentiel de ne plus les considérer seulement sous l'angle des dépenses engendrées, mais également du point de vue des bénéfices que l'entreprise peut tirer d'une saine gestion de son personnel.

2.2 Un modèle comme base de recherche

La difficulté que nous rencontrons lorsqu'il est question de la GSRH est de rendre ce concept concret. Peu de modèles spécifiques à la GSRH ont été développés. Le *Michigan model* est l'un des premiers modèles RH, avec le *Harvard model*, à avoir été créé. Fombrun, Tichy et Devanna (1984) ont alors joint la GRH aux éléments de la stratégie de l'entreprise. Cependant, la cartographie des ressources humaines de Beer, Spector, Lawrence, Mils et Walton (1984), présente plus de détails sur les éléments contenus dans la GRH tout en spécifiant les liens de ceux-ci avec la stratégie de l'entreprise. Malgré le fait que ces deux modèles abordent la stratégie RH, l'objet de ces études n'est pas spécifiquement la GSRH, mais plutôt le positionnement de la GRH au sein de l'organisation.

Depuis la publication de ces deux modèles, plusieurs auteurs ont développé des modèles afin de tenter de spécifier le rôle de la GRH, mais plus spécifiquement de la stratégie RH (Barrette, 2005; Hendry et Pettigrew A., 1990; Jackson, Schuler, et Jiang, 2014; Palthe et Kossek, 2003; Schuler et Jackson, 1987; Zheng, Rolfe, Di Milia, et Bretherton, 2007) au sein des entreprises.

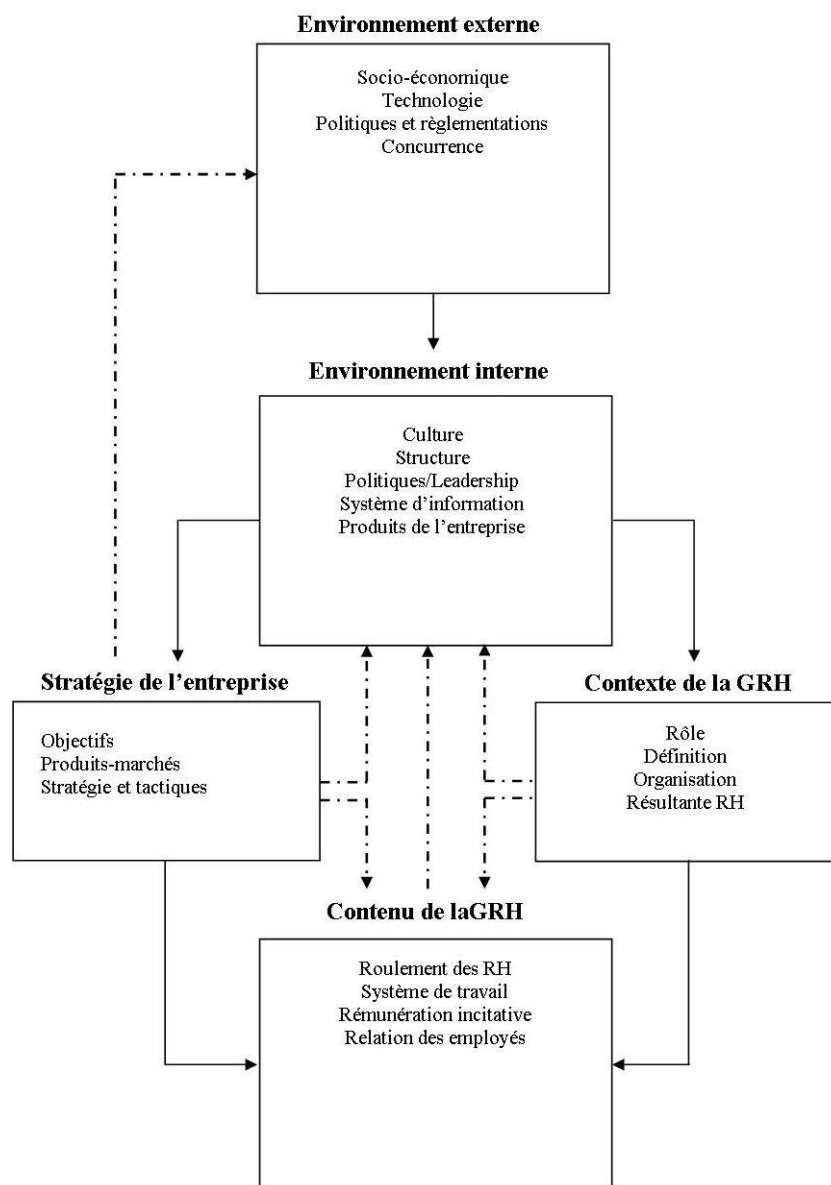
La littérature scientifique propose une multitude de modèles qui permettent de mieux saisir la place qu'occupe la GSRH dans les entreprises. Après une lecture approfondie des différents modèles de GSRH, nous avons pu constater que ces modèles ont majoritairement été développés pour des entreprises manufacturières. Le peu de modèles adaptés aux entreprises de services constitue une opportunité de pousser plus loin les connaissances. Plus encore, nous n'avons pu trouver de modèle spécifique aux entreprises du domaine sportif. Par nos recherches, nous tenterons de mieux

comprendre le fonctionnement de la GSRH en contexte sportif, plus spécifiquement dans les clubs professionnels de football.

Afin de mener à bien nos recherches, nous avons choisi de travailler avec le *Warwick Model* d'Hendry et Pettigrew (1990, p. 26) qui traite de gestion stratégique du changement et de GRH. Ce modèle (Figure 1), prend en considération l'environnement interne, l'environnement externe, le contexte et le contenu de la GRH dans la gestion stratégique de l'entreprise.

Le *Warwick Model* privilégie une structure de communication, d'information et de décision horizontale. La non-linéarité du modèle prend en considération le fait que chaque entreprise évolue différemment et que l'environnement change de façon acyclique et asymétrique. Ces deux atouts rendent le modèle attrayant pour les chercheurs comme pour les dirigeants.

Figure 1 — Modèle du changement stratégique et de la gestion des ressources humaines



Source : traduit et adapté d'Hendry et Pettigrew (1990, p. 26)

Ce texte est une première étape qui servira, ultimement, à créer un modèle spécifique aux clubs de football. Afin d'atteindre cet ultime but, notre première étape consiste à répondre aux questions suivantes : comment les RH contribuent-elles à la réussite de la stratégie de l'entreprise 2- quels défis les responsables RH doivent-ils relever afin d'atteindre les objectifs fixés par la direction de leur club?

3. MÉTHODOLOGIE

Notre objectif étant de mieux comprendre la GSRH dans les clubs de football professionnels. Nous avons choisi d'utiliser la méthode d'étude de cas puisque comme le précise Eisendhardt (1989, p. 534) « l'étude de cas est une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique dans son contexte ». Afin de rendre compte du contexte organisationnel, nous avons réalisé des entrevues auprès des clubs sélectionnés. Par l'entremise d'entrevues semi-dirigées, nous avons recueilli l'information nécessaire tout en conservant une certaine flexibilité. La taille de l'échantillon permet cette forme de questionnaire. Ayant comme objectif de mieux comprendre les RH au sein des clubs de football professionnels, mais plus spécifiquement dans le secteur sportif de ces entités, nous avons choisi d'interroger l'employé ayant le poste hiérarchique le plus élevé dans l'organisation. Le choix de l'employé interrogé s'explique par le fait que, majoritairement, les décisions stratégiques sont entre les mains de la haute direction dans ce type d'organisation. Nous avons donc rencontré les dirigeants de trois clubs afin d'obtenir de l'information sur quatre éléments du *Warwick Model* : environnement interne, stratégie de l'entreprise, contenu RH et contexte RH. Il est important de spécifier que notre analyse s'est portée sur le secteur sportif, malgré que nous ne puissions faire abstraction du côté administratif lorsque nous faisons une étude sur la stratégie RH. Ce choix s'explique par le fait que le produit de divertissement offert touche essentiellement les activités terrain du club. Par conséquent, tous les dirigeants se sont montrés plus ouverts à discuter de cet aspect augmentant, par le fait même, la qualité d'information que nous pouvions recueillir.

Afin de sélectionner les clubs participants, nous avons identifié trois critères : 1- Le statut professionnel du club 2- La taille de l'organisation 3- Le lieu géographique. Le Canada n'ayant que cinq clubs professionnels de football (Edmonton, Montréal, Ottawa, Toronto et Vancouver), la sélection de l'échantillon s'est faite essentiellement sur les critères de la taille et de la proximité géographique. Tout d'abord, Montréal, Toronto et Vancouver, évoluant tous en Major league soccer (MLS), les clubs ont une organisation de taille similaire, avoisinant les 100 employés. Ottawa et Edmonton, évoluant en North american soccer league (NASL), ont une organisation d'environ 40 employés. Désirant avoir des clubs de taille différente, nous avons sélectionné un club de MLS et de NASL. Finalement, la proximité des équipes de Montréal et d'Ottawa ainsi que des motifs financiers nous ont amené à sélectionner ces deux équipes.

Dans un deuxième temps, nous avons choisi de retenir un club français afin d'identifier les différences entre le mode de gestion des clubs canadiens et d'un club français. Le nombre de clubs français est de 40, seulement pour la Ligue 1 et la Ligue 2. Il y a également de nombreux clubs en championnat National qui ont le statut professionnel, malgré que la ligue soit amateur. Ce nombre élevé de clubs professionnels, en France, nous permet d'identifier un facteur commun, soit la taille similaire des organisations variant entre 100 et 200 employés. Réussir à avoir accès aux dirigeants pour parler de stratégie, un sujet des plus confidentiels, est complexe en

France. Par conséquent, nous avons utilisé nos contacts afin de rencontrer le dirigeant du club A, lequel emploie 130 employés.

Les entrevues ont été retranscrites pour ensuite être codifiées. La section des résultats nous permettra de mettre en valeur les éléments que nous avons jugés pertinents pour notre question de recherche.

4. RÉSULTATS

4.1 Présentation des clubs et des dirigeants

L'Impact de Montréal est un club professionnel qui évolue en MLS depuis 2012. Le club montréalais créé en 1993, avant son passage en MLS, a évolué dans différents championnats professionnels nord-américains. Le Fury d'Ottawa est un club professionnel qui évolue pour la première fois en NASL en 2014. Fondé en 2000 avec comme base une équipe professionnelle féminine en W-League, le Fury a bâti son histoire autour du développement des joueurs.

Les dirigeants que nous avons interrogés ont tous un parcours différent et des tâches différentes. Nick De Santis est directeur sportif de l'Impact de Montréal. Avant de passer du côté administratif, il a été joueur au sein du onze montréalais, remportant deux championnats avec cette équipe.

Marc Dos Santos a un passé axé sur le métier d'entraîneur. Après avoir fait sa marque dans les différents programmes de développement du Québec, il fait le saut comme adjoint à l'Impact de Montréal puis comme entraîneur-chef, où il remporte un championnat. Une offre pour entraîner au Brésil l'amène à vivre une expérience unique : il remporte le titre national chez les moins de 15 ans, un exploit vu le haut niveau de compétitivité dans ce pays. De retour au Canada, il accepte à Ottawa le poste d'entraîneur-chef d'une équipe qui est à construire. En ce qui concerne le dirigeant du club A, il occupe le poste de directeur général du club.

4.2 L'environnement interne des clubs

4.2.1 La structure et les responsabilités

Les trois dirigeants rencontrés ont des tâches très différentes. Tout d'abord de par la taille des clubs, la structure organisationnelle est très différente. Le club A compte deux divisions (administrative et sportive) qui se divisent en sept filiales. L'ensemble de cette structure est sous la responsabilité du directeur général. Bien qu'il ait la responsabilité des 130 employés de l'entreprise, le recrutement et l'appréciation de la performance des postes opérationnels sont délégués à des responsables fonctionnels, les employés ayant un poste stratégique demeurant cependant sous le contrôle direct du directeur général. Le centre de formation, l'une des deux filiales de la division sportive avec l'équipe pro, est un outil important dans la stratégie du club et le directeur général garde un grand contrôle sur ce secteur :

Étant donné que le centre de formation est vraiment un outil stratégique, un point stratégique pour le club A, dans ce domaine-là je décide pour tout, en collaboration avec l'entraîneur de l'équipe pro bien évidemment. Je ne vais pas valider un entraîneur pour le centre de formation que l'entraîneur de l'équipe pro refuserait parce qu'il faut du travail en bonne intelligence.

Contrairement à son homologue du club A, Nick De Santis, de l'Impact, a sous sa responsabilité exclusivement le secteur sportif. Il doit gérer l'académie, que l'on peut comparer au centre de formation en France, et le club professionnel. L'ensemble du personnel technique est sous sa responsabilité. Il gère plus spécifiquement Frank Klopas, entraîneur-chef de l'équipe professionnelle, le directeur de l'académie, Philippe Eullafroy, et le directeur technique Matt Jordan. Les décisions concernant l'achat et la vente des joueurs sont prises en équipe et De Santis souhaite que Klopas soit en accord avec les décisions. Toutefois, De Santis conserve le pouvoir décisionnel final. Concernant le pouvoir du directeur technique Jordan, De Santis affirme:

He's totally qualified and he does a lot of work in terms of the logistic of the leads, the transactions with the contracts, the salary cap and how to manage it but we have a direct relationship. If I can help him with something I will, if he can help me with something he will.

L'académie étant maintenant bien implantée, Nick De Santis peut déléguer le travail tout en maintenant une relation étroite avec le directeur de l'académie, ce qui lui permet de consacrer encore plus de temps à l'équipe professionnelle. Outre les trois employés nommés précédemment, De Santis délègue l'encadrement des autres employés à son équipe tout en conservant un pouvoir décisionnel.

Marc Dos Santos a des responsabilités similaires à celle de Nick De Santis. Il doit accomplir le travail de directeur sportif (gestion des contrats des joueurs, achats et ventes, relation avec les médias, etc.), tout en ayant le titre et le rôle d'entraîneur-chef. En tant que responsable de l'ensemble du secteur sportif, Marc Dos Santos doit diriger l'équipe professionnelle et assumer les responsabilités administratives de l'académie et du club professionnel. Pour le seconder, il a un directeur technique, Phillip Dos Santos, dont la tâche principale est de gérer l'académie, et un assistant-entraîneur avec l'équipe professionnelle, Martin Nash, à qui il peut confier certains mandats administratifs ainsi que les interventions psychologiques individuelles auprès des joueurs. Toutefois, il précise qu'il contrôle tout ce qui a trait à l'équipe professionnelle. Phillip Dos Santos est un employé qui jouit d'énormément de confiance et de latitude. « Il choisit ses entraîneurs et comment il gère l'académie, il a son budget et il gère. Toutes les semaines, on parle », affirme Marc Dos Santos. Sans faire la revue de l'ensemble du personnel faisant partie de l'environnement d'une équipe professionnelle, il est à noter que Marc Dos Santos conserve la gestion de l'ensemble du personnel du secteur sportif.

4.2.2 La culture organisationnelle

La structure du club A est très centralisée, comme nous l'avons vu précédemment, l'ensemble des décisions étant entre les mains du directeur général. Celui-ci explique:

En fait tout passe par-là, c'est-à-dire que je vois tous les courriers de l'entreprise, tous les devis, toutes les factures, y'a pas 1 Euro qui sorte de l'entreprise sans que je sois au courant, alors que l'on est 130 salariés, y'a pas une facture que je ne connais pas, y'a pas un courrier de supporter que je ne lis pas.

Cette culture avec un pouvoir décisionnel centralisé a ses avantages pour un président qui ne peut être présent au jour le jour (ce dernier étant lui-même propriétaire d'une multinationale) en lui fournissant un interlocuteur qui est au courant de tout ce qui se

passé dans l'entreprise et qui comprend exactement la stratégie qu'il désire déployer. Toutefois, le directeur général doit assumer une grande pression et une somme de travail importante. Son principal défi est de s'assurer que les sept filiales atteignent leurs objectifs sans se nuire entre elles. Il lui arrive d'avoir à arbitrer des différends sur des intérêts divergents entre les filiales, afin de prendre en considération les intérêts supérieurs du club. La culture de performance par l'atteinte d'objectifs individualisés est très présente, l'inconvénient étant que le processus peut parfois être lourd et ainsi demander beaucoup de temps avant d'en arriver à une décision.

À l'Impact de Montréal, la culture est axée sur les valeurs de l'entreprise. Bien qu'étant un club professionnel et que les résultats soient importants, De Santis insiste sur le passé comme garant de l'avenir: « I think the humility. Humility of where we were, what we've built along the way, where we've probably had five people working in the club to now over a hundred ». Cette culture est tellement implantée qu'elle teinte la vision qu'il transmet à ses employés « It's about the club and nothing else. And for me, this has become a second family and whatever I can do for the club I will do ».

Au Fury d'Ottawa, il est tôt, dans la jeune histoire du club, pour parler d'une culture. Toutefois Dos Santos explique que la volonté de réussir des dirigeants est bien présente, mais qu'il y a beaucoup de travail à faire sur la compréhension du milieu du soccer. Le fait que l'entreprise soit petite peut constituer un avantage puisque les décisions se prennent rapidement et en équipe. Ce fonctionnement est aussi très motivant pour les employés et leur permet d'augmenter leur sentiment d'appartenance. L'aspect plus complexe est que ce type de gestion a pour effet que les liens entre les individus sont plus étroits « les liens sont tellement serrés, c'est plus tough de se débarrasser d'un de ses employés. Il faut être un peu froid de ce côté-là », affirme Dos Santos.

4.2.3 Le leadership de la présidence

L'actionnaire principal et président du club A est, comme mentionné précédemment, également propriétaire d'une multinationale. Son rôle est par conséquent de définir la politique générale du club et sa stratégie, afin que le directeur général puisse les mettre en œuvre. De plus, le président n'étant pas présent sur une base quotidienne, il a un portrait plus global des problématiques de l'entreprise. Cet atout qu'a le président vient contrebalancer le fait que le directeur général soit préoccupé par les tâches opérationnelles. Par contre, ce fonctionnement a pour effet que l'absence du président sur les lieux de travail rend les échanges avec les autres employés plus rares.

De Santis a une relation complètement différente avec son président, Joey Saputo. Ce dernier est présent régulièrement dans les bureaux de l'Impact, ce qui fait dire à De Santis « I think Joey has always been involved in a lot of decisions. It's just us, it's a part of us ». Cette présence n'est pas synonyme de surveillance, le secteur sportif ayant une certaine latitude, mais il n'est pas rare que le président, grâce à son expérience en gestion des affaires, participe à la résolution de problèmes afin d'aider son équipe.

La relation que Dos Santos décrit, avec son président, John Pugh, est, elle aussi, différente de celles de ses deux homologues. Il faut noter que le président a un rôle qui s'apparente à celui d'un directeur général puisqu'il fait la liaison avec les actionnaires. John Pugh est, lui-même, actionnaire du Fury d'Ottawa, ce qui le place dans une position différente de celle du directeur général du club A. John Pugh a une

grande expérience dans la gestion de grandes entreprises ce qui lui permet de transférer ses connaissances à ses employés ajoutant, par le fait même, de la crédibilité à ses interventions. Il donne beaucoup de flexibilité et de liberté au personnel dans l'exécution des tâches, mais il assure également un suivi quotidien afin d'aider à la résolution des problèmes que peuvent rencontrer les employés.

4.3 Stratégie de l'entreprise

Le centre des décisions du club A est articulé autour d'une stratégie de formation des joueurs et du personnel. Les responsabilités du président du club A vont du développement de la stratégie du club, alimenté par l'information fournie par le directeur général, aux transferts de joueurs et à la négociation de certains salaires, car, il s'agit, selon le directeur général, de la portion la plus importante des dépenses de l'entreprise. Le rôle du directeur général dans le développement de la stratégie, en est donc un de conseiller au président.

Le club oriente le placement de son produit en termes de clients et non en termes de partisans, ce qui veut dire qu'il s'adresse aux partisans comme aux non-partisans. Plus spécifiquement, le directeur général définit sa clientèle ainsi : « On a une politique globale plutôt tournée vers les familles, en terme tarifaire, en terme d'animation, en terme de message. On est un club familial et citoyen. Mais ce n'est pas démagogique, c'est plutôt familial et citoyen c'est pour ça qu'on a créé une fondation ». Le défi, maintenant qu'une base de 11 000 à 13 000 spectateurs a été établie, est d'élargir le public, tout en maintenant le public cible, la famille.

L'évaluation de la réussite de la stratégie se fait sur les bases d'une multitude de critères regroupés dans trois catégories : la performance de l'équipe professionnelle, le potentiel des joueurs en centre de formation et la valeur subjective des joueurs. Il faut savoir que, pour le club A, le fait de terminer 10^e au classement plutôt que 11^e peut avoir un impact majeur sur le bilan financier du club. On parle ici d'une différence pouvant atteindre 5 millions de pertes en revenu. De plus, les résultats de l'équipe professionnelle ont un impact sur la valeur subjective des joueurs. En terminant, il est important de spécifier que le club A évolue dans un championnat ouvert, ce qui veut dire qu'il peut être relégué en division inférieure en cas de mauvais résultats sportifs ou financiers. Par conséquent, le contrôle d'un maximum de variables peut avoir son importance sur la performance finale de l'entreprise.

Pour l'Impact, la stratégie de l'entreprise est entre les mains du président, Joey Saputo. De Santis lui fournit des conseils sur les aspects sportifs. Lorsque la stratégie est établie, un budget est fixé et le secteur sportif doit prendre les décisions en fonction de ce budget. La clientèle de l'Impact se rapproche de celle du club A, mais le groupe de partisans (les Ultras) est important, comme en témoigne De Santis

I think that we have a clientele of families. When I look at our Ultras, I look at the league and they're probably one the best ones. Why? Because they are savvies, they are energetic, they implicate the crowd very much.

Le prochain défi que l'Impact cherche à relever est d'attirer la clientèle âgée de 25 à 45 ans, ainsi que les individus qui suivent les activités des ligues professionnelles européennes. Pour les convaincre, le type de joueurs sélectionnés fait partie des éléments considérés, bien qu'au final l'efficacité et l'efficience du joueur feront foi de tout.

L'élément déclencheur de l'aventure du Fury d'Ottawa est particulier. Les actionnaires d'OSEG ont décidé d'implanter une équipe de football américain dans le stade Landsdowne, à Ottawa. Les investisseurs, souhaitant maximiser le potentiel du stade et de ses environs, ont entrepris une réflexion afin de développer des activités qui pourraient être complémentaires. Le Fury s'inscrit dans cette logique de diversification des activités, mais a tout de même une stratégie propre à son secteur d'activité. L'objectif premier du Fury est de bâtir une équipe en développant un sentiment d'appartenance auprès de la population, ceci dans le but avoué qu'elle puisse s'installer à long terme dans la communauté ottavienne. Pour la formation de la première équipe de l'histoire du club, Dos Santos a étudié le tissu social d'Ottawa afin d'aller chercher, si possible, des joueurs auxquels la population s'identifiera. Pour Dos Santos, l'objectif est clair : « Pour moi, c'est construire une équipe à laquelle la ville s'identifiera, une équipe compétitive, qui va gagner, qui va rester, et pourquoi pas faire rêver, pourquoi pas la MLS à Ottawa »? Le développement du club passera nécessairement par les joueurs. En ce sens, la promotion demandera à ceux-ci véhiculer les valeurs d'humilité, d'intégrité et de courage. Pourquoi? « On n'a pas un public encore, on n'a pas de partisans encore. On commence à en avoir, mais on n'en a pas encore. Donc il faut qu'on soit visibles, il faut qu'on soit dans les écoles, dans les événements », affirme Dos Santos.

4.4 Contenu RH

Il est important de rappeler que, dans le contenu RH, il ne s'agissait pas de mesurer l'ensemble des pratiques formelles, mais plutôt de récolter les éléments des pratiques qui ne se retrouvent habituellement pas dans les formulaires, les politiques ou les documents expliquant les processus.

Dans le domaine du football, le club A jouit d'un avantage que n'ont pas, nécessairement, des entreprises de taille comparable. Le domaine étant attrayant, les emplois sont très courus par les chercheurs d'emploi, malgré que les salaires ne soient pas parmi les plus élevés. D'ailleurs, afin d'offrir des conditions salariales intéressantes, des incitatifs, en lien avec les objectifs, sont offerts aux employés. Le directeur général parle aussi du sentiment d'appartenance élevé en utilisant le terme communion pour décrire le lien entre les employés et l'équipe. Le club est également un excellent tremplin pour les jeunes diplômés, selon le directeur général. Ainsi, il n'hésite pas à investir dans le développement des compétences de ses ressources, ce qui est un élément d'attraction pour ce type de main-d'œuvre.

L'entrée en poste d'un employé se fait avec la présentation du poste, des responsabilités et des tâches qu'il aura à accomplir. Ces éléments sont consignés dans une fiche de description de poste. Celle-ci sera utilisée pour établir l'appréciation de la performance au travail, qui est l'autre pratique formalisée. Le directeur général du club A croit en l'établissement d'objectifs. Ainsi, tous les cadres ont une rémunération fixe ainsi qu'une rémunération variable, selon le niveau d'atteinte des objectifs. La légitimité du directeur général a un impact majeur sur le climat de travail et les conflits sont rapidement réglés. Notons que le directeur général a recruté lui-même plus de la moitié du personnel, ce qui facilite la communication interne, la résolution de conflits et la prise de décision.

À l'Impact, l'attraction et la conservation des ressources humaines sont essentiellement axées sur l'aspect relationnel. Le premier objectif est de développer une confiance, mais surtout, pour De Santis, de démontrer sa confiance. Cela passe

nécessairement par une délégation des responsabilités et inévitablement par le fait de rendre son personnel redevable. De Santis explique en quoi les relations humaines sont au cœur de son mode de gestion et de la stratégie de l'Impact pour conserver ses ressources humaines :

On the human side, I want to respect people the way I want to be respected. But there's the business side and one day I might have to tell that person that he's not with the team anymore. So for me the important thing is to keep the people that work for me happy, to give them all the confidence in the world, to give them responsibilities and clear job descriptions of what their tasks are.

Gérer les situations au quotidien, voilà la méthode qu'a pour sa part choisie Dos Santos pour conserver son personnel à Ottawa : ne pas laisser trainer les conflits, reconnaître le travail sur le moment, s'occuper de son personnel chaque jour et non seulement lorsque les contrats arrivent à échéance. Avec les joueurs, le défi est différent puisque certains d'entre eux seront appelés à exercer leur métier, c'est-à-dire jouer les matchs, alors que d'autres peuvent passer plusieurs semaines sans jouer. L'entraîneur s'assure de ne pas les oublier en faisant régulièrement des interventions auprès d'eux. Ainsi, il s'assure que, le jour venu, chaque joueur sera mentalement apte à effectuer la tâche désirée. La seule pratique RH qui soit formalisée à Ottawa est l'appréciation de la performance. Chaque employé a une fiche personnalisée et l'appréciation officielle est bisannuelle. Toutefois, Dos Santos préfère évaluer ses joueurs trois fois : avant la saison, à la mi-saison et lors du bilan de fin d'année. Cette évaluation est cependant moins formelle que celle du personnel administratif. Finalement, pour l'équipe professionnelle, un règlement interne a été signé par chacun des joueurs. Mais l'entraîneur se montre prudent dans son utilisation : « on a notre livre de règlements internes, mais on ne l'aime pas parce qu'il est trop 1+1=2. Des conflits ce n'est pas souvent aussi clair que ça ».

4.5 Contexte RH

Au club A, tout est très encadré. La description de poste est présentée à l'employé lors de son entrée en poste. Les horaires, le fonctionnement, le livre d'étude, tout est développé dans un processus formel pour ne rien laisser au hasard. Cette façon de faire clarifie les règles à suivre. Le directeur général considère qu'il doit prendre en considération un élément distinctif des autres organisations lors de la sélection de son personnel : les futurs employés doivent avoir un haut niveau de tolérance au stress et à l'incertitude puisque travailler pour un groupe de joueurs professionnels, qui auront un impact sur vos résultats sans que vous puissiez-vous protéger des effets négatifs, n'est pas toujours facile. Le directeur général a donné en exemple une succession de mauvais résultats au championnat qui entraîne directement une baisse des ventes de matériel promotionnel. Les objectifs demeurent, mais le responsable des ventes est tributaire du résultat de l'équipe professionnelle. Il est donc important d'avoir des gens autonomes et à l'aise dans un milieu incertain. Il n'est pas rare que les horaires soient modifiés en fonction des événements qui se bousculent. Le travail d'équipe devient essentiel pour répondre aux nouveaux besoins.

Les valeurs sont également au cœur de la gestion des RH au club A. Le club valorise la culture de l'effort et des valeurs citoyennes. Le tout est ancré dans l'entreprise comme en témoigne le directeur général :

On a une vision du football un peu décalée, c'est-à-dire que pour nous le football ce n'est pas la panacée, ce n'est pas le summum de ce que l'on peut faire dans une vie. Moi j'explique tout le temps à des gamins : si vous êtes footballeur dans la vie, tant mieux; si vous ne l'êtes pas, vous serez très heureux. On ne se laisse pas étourdir par les lumières médiatiques. Notre président en 10 ans n'a jamais fait une critique sur l'arbitrage, n'a jamais fait une critique sur un entraîneur. On essaie de donner une image respectable du football, parce qu'on est bien conscients que ce n'est pas très important le football, ce que je veux dire c'est qu'une société peut continuer à vivre. Ce n'est pas parce qu'on nous voit beaucoup à la télé, dans les journaux que perdre un match doit être un drame national. Ça n'empêche pas d'être ambitieux, d'avoir des objectifs à atteindre, mais on relativise beaucoup de choses. Il y a certains comportements que l'on voit chez les joueurs d'autres équipes, chez des entraîneurs, des présidents, qu'il serait impossible de voir ici.

Les périodes de travail intense sont également un défi pour le directeur général du club A. La période la plus active pour le personnel administratif est de juin à août, alors que, pour l'équipe professionnelle le calendrier s'ouvre en septembre pour se terminer en mai. Le centre de formation aura, lui aussi, un calendrier qui lui est propre, ajoutant ainsi à la tâche colossale de l'équipe.

L'Impact de Montréal cherche à développer une équipe compétente, sur qui chacun puisse compter. Pour De Santis, il n'est pas paradoxal d'être le patron du secteur sportif et d'avoir un personnel avec des habiletés supérieures aux siennes dans certains domaines. Il s'agit en fait de trouver une complémentarité afin de faire de l'organisation un club des plus performants. La personnalité est également au centre des préoccupations de l'Impact. Le développement d'une confiance mutuelle nécessite que les employés embauchés aient un niveau d'abandon élevé. De Santis demande à ses troupes de favoriser les discussions directes et franches et d'avoir une aisance en public. Il prêche par l'exemple et considère d'ailleurs qu'il s'agit d'une force :

I think one of my strengths is that wherever I go in the world I speak English, I speak French, I speak Italian, and I speak, at a certain level, Spanish. So in every meeting I have, it's direct discussions. With players, there are direct discussions. There's never an interpreter where there's language that's lost in the way. And I think that's one of the strengths because in the end the person feels exactly what you're trying to get across.

Les valeurs sont également un point central dans la gestion du personnel. Les individus travaillant à l'Impact doivent être des passionnés. Pour De Santis, tout le personnel doit sentir qu'il est important. À l'image du football européen, où même la personne qui ouvre la porte aux joueurs est fière de faire partie de l'équipe, l'Impact veut bâtir une équipe fière et les interventions sont faites auprès du personnel afin d'atteindre cet objectif.

Malgré que la passion soit présente, l'Impact fait face à un défi majeur. À cause de la taille de l'organisation, les possibilités d'obtenir une promotion sont faibles et il arrive

que l'Impact doive laisser partir des employés qui avaient un immense potentiel, faute d'une offre satisfaisante au niveau des défis personnels.

La performance de l'organisation et des employés est quant à elle mesurée de façon informelle. Les résultats de l'équipe professionnelle sont l'aspect formel de l'évaluation, mais pour ce qui est des éléments touchant aux habiletés et aux compétences ou encore à des éléments plus spécifiques du développement de l'organisation, l'évaluation se fait lors de discussion où les éléments positifs et négatifs sont soulignés par les différents intervenants.

Au Fury, le leadership, l'autonomie et le sens de l'initiative font partie des compétences que les employés doivent posséder. Dans le contexte de développement d'une nouvelle entreprise, chaque action ne peut être prévue et l'expérience du passé ne peut servir d'éclairage pour les décisions futures. Par conséquent, les compétences décrites précédemment peuvent avoir un impact sur la performance du club.

Les valeurs du Fury s'articulent autour de quatre axes : le caractère, l'intégrité, la fiabilité et l'humilité. Dos Santos définit le caractère de la façon suivante : est-ce que je peux compter sur toi, lorsque le club ira mal, est-ce que tu le défendras ou tu en profiteras pour casser du sucre sur son dos? Quant à l'humilité, le dirigeant la constate dans les actions de tous les jours : par exemple quand Martin Nash, adjoint de Dos Santos et ancien joueur de l'équipe nationale, n'a pas hésité à servir de chauffeur lorsque des joueurs arrivaient à l'aéroport. Pour Dos Santos, cet exemple représente l'humilité que doit avoir chacun des employés : effectuer la tâche, peu importe qu'elle soit dans la description de poste ou pas.

Au final, la première année du Fury en NASL sera mesurée, selon Dos Santos, de la façon suivante :

Ça aura beaucoup à voir avec les résultats sur le terrain, mais je ne parle pas au niveau des points. Moi mon objectif c'est que tous les *general managers*, les présidents dans la ligue, disent : the Ottawa fury is a serious club. Je vais évaluer mon bureau là-dessus. Pour David, si mes gardiens me disent : il nous a aidés à progresser. Nash je lui ai donné les jeunes entre 20 et 23 ans, c'est sa responsabilité de leur faire comprendre le monde pro. Je vais l'évaluer là-dessus.

5. DISCUSSION

5.1 Les comparaisons

L'étude de la stratégie RH, dans les clubs de football, nous a amenés à sélectionner un modèle de GSRH. Le modèle d'Hendry et Pettigrew (1990) a été retenu et nous avons choisi de mesurer quatre concepts clés: l'environnement interne, la stratégie de l'entreprise, le contenu RH et le contexte RH.

5.1.1 L'environnement interne

L'environnement interne des clubs a été observé selon quatre éléments : la structure, les responsabilités, la culture organisationnelle et le leadership. Comme nous pouvons le remarquer, ne serait-ce que dû à la taille des organisations, les responsabilités des dirigeants peuvent varier. Les deux clubs canadiens ont du personnel sportif ayant un pouvoir plus grand sur les décisions de leur secteur, alors que le club français accorde au directeur général un pouvoir décisionnel tant sur le secteur sportif que le secteur

administratif. Autre élément frappant, le club A mise sur une stratégie centrée autour de son centre de formation, alors que l'Impact de Montréal et le Fury d'Ottawa concentrent leurs efforts sur leur équipe professionnelle. L'Impact a complété son académie en ajoutant les jeunes 8 à 12 ans, et les résultats sont envisagés à moyen terme. Le développement de l'équipe professionnelle n'est pas centré sur les résultats obtenus par son académie, le club misant plus sur l'achat de joueurs. Le Fury en est à première année et Dos Santos considère que l'académie est importante mais qu'il s'agit d'un projet à long terme. Par conséquent, la stratégie est de miser sur le développement d'une équipe professionnelle qui saura gagner le cœur des amateurs, tout en démontrant son sérieux aux principaux acteurs de la NASL.

5.1.2 La culture organisationnelle

En matière de culture organisationnelle, les trois clubs sont dans des situations complètement différentes. Le club A possède un pouvoir centralisé et une culture de travail en secteurs avec des objectifs pour chacun. Le fait que tout soit regroupé dans les mains du directeur général peut l'amener à effectuer des tâches qui ont peu de valeur ajoutée. Une délégation forte peut être la solution à ce problème dans la mesure où un personnel de confiance est en place. En ce qui concerne l'Impact, la culture organisationnelle doit être complétée par une vision, une mission et des objectifs. Il n'est pas dit que l'organisation n'est pas dotée d'intentions stratégiques complètes, mais, si c'est le cas, ces éléments ne sont pas intégrés par le personnel. La culture organisationnelle amène Nick De Santis à avoir un grand pouvoir décisionnel. Toutefois, le travail en équipe demeure dans l'ADN de ce club. Par conséquent, le personnel est amené à participer au processus de décision. Le Fury d'Ottawa est quant à lui dans une étape de définition de son identité et il serait prématuré de porter un jugement sur sa culture organisationnelle.

5.1.3 Le leadership

Le leadership amené par les présidents des clubs offre une perspective similaire du côté de l'Impact et du Fury. Joey Saputo, président de l'Impact, tout comme John Pugh, président du Fury, sont très proches des décisions quotidiennes. Les deux présidents ont également une grande confiance en leur personnel, tout en étant présents pour l'ensemble des employés. La situation du club A fait du directeur général la personne référence pour l'ensemble des employés. Le président effectue les interventions seulement auprès de son directeur général. Dans ce contexte, il est important d'avoir un directeur général ayant un fort leadership et une facilité de communication, puisqu'il doit transmettre la stratégie développée par le président.

5.1.4 La stratégie de l'entreprise

Concernant la stratégie du club, nous avons appris que la stratégie était définie par le président pour les trois clubs, mais que dans le club A elle est implantée par un directeur général qui diffuse celle-ci à tous les employés. Au sein des deux clubs canadiens, la stratégie d'entreprise demeure un concept flou pour les dirigeants du secteur sportif. Cela ne les empêche pas d'avoir des objectifs clairs, mais il pourrait y avoir des contradictions avec les objectifs organisationnels. De plus, il y a un risque que chacun développe son agenda personnel et que le personnel constate une incohérence dans le projet, ce qui pourrait être démobilisant. Sur le plan de la clientèle, la stratégie est complètement différente dans chacun des clubs : alors que le club A définit sa clientèle essentiellement autour de la famille, l'Impact de Montréal s'ouvre à un plus grand bassin de clients potentiels. Le Fury mise quant à lui sur une

évaluation démographique pour développer son produit. Considérant l'importance du concept de vision pour les employés d'une organisation, il est primordial que les RH soient informées de la direction que l'organisation compte prendre afin d'ajuster leurs actions et la façon de communiquer au type de clientèle désirée.

5.1.5 Le contenu RH

Le contenu RH nous a permis de rencontrer trois réalités différentes. Le club A jouit d'une reconnaissance qui lui permet d'avoir un bassin de candidats important lors de la sélection du personnel. De plus, il y a une formalisation des pratiques RH qui n'est pas étrangère à la présence d'un chef d'entreprise à la présidence. La gestion par objectifs est l'outil utilisé pour mesurer la performance des RH. Les actions des RH semblent planifiées et organisées en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. À l'Impact de Montréal, la gestion formelle cède la place à une gestion relationnelle. Cette façon de faire comporte ses risques, puisque chaque individu peut avoir ses méthodes. Toutefois elle peut également être des plus créatives et motivantes puisque les individus évoluent dans un cadre plus flexible. Pour l'Impact, contrairement au club français, la gestion relationnelle nécessite l'embauche d'un personnel chevronné, ce qui implique une masse salariale plus importante. Au Fury d'Ottawa, la seule pratique formelle est l'appréciation de la performance des RH. Tout comme l'Impact, le Fury articule ses actions RH autour d'une gestion relationnelle. La différence est que Dos Santos considère la gestion relationnelle comme une activité journalière lors de laquelle on se doit d'encourager son personnel et de le soutenir, alors que De Santis voit la gestion relationnelle comme une occasion de démontrer sa confiance et de donner des responsabilités à son personnel. La gestion relationnelle est un atout important pour les deux clubs canadiens et a un impact important sur la motivation et la mobilisation du personnel. De plus, ce genre de pratiques a un impact à plus long terme que la simple action sur la rémunération de l'employé. Considérant la taille de l'organisation de l'Impact, il serait pertinent de réfléchir à la mise en place de certaines pratiques formelles en matière de GRH afin d'augmenter l'efficacité et l'efficience de l'entreprise. Pour le Fury, les enjeux ne sont pas les mêmes. Comme entreprise en démarrage, le club doit poser des actions selon ses capacités financières. La réussite repose sur l'expérience des employés en place, qui abattent le travail selon les compétences qu'ils ont acquises dans leur parcours professionnel.

5.1.6 Le contexte RH

Finalement, le contexte RH a permis de constater que le club A vit dans un monde complètement différent des équipes canadiennes. Les années se suivent, mais ne se ressemblent pas, selon les résultats en compétition. De plus, le fait d'évoluer dans un championnat ouvert (avec relégation) contrairement aux équipes qui sont dans un championnat fermé (sans aucune relégation), a un impact sur les décisions que les dirigeants doivent prendre. De plus, le fait que les saisons ne se ressemblent pas peut être une source de motivation, mais également une source de stress pour les employés. Conscient de cette situation, le directeur général a mis en place des mesures de bonification au travail. Du côté canadien, on mise sur la compétence du personnel pour développer son produit. Les clubs sont dépendants des employés et doivent avoir une grande confiance en eux puisque les résultats ne sont pas systématiquement mesurés. Là où les trois organisations se rejoignent, c'est au chapitre des valeurs. Sans les formuler de la même façon, on peut constater qu'ils sont tous conscients que le football est un domaine passionnant, mais qu'il n'est pas vital pour une société. Cette humilité leur permet d'avoir le recul nécessaire à la mise en place d'une stratégie qui

puisse attirer les clients et les employés de qualité. Voilà trois clubs qui pourraient travailler en collaboration sans inquiétude puisqu'ils ne courtisent pas la même clientèle, qu'ils ne sont pas en concurrence au championnat et que le profil de joueurs qu'ils recherchent n'est pas similaire.

5.2 Les constats

Par les entrevues que nous avons réalisées auprès du personnel sportif, nous avons cherché à récolter des données sur la stratégie RH qui seraient inaccessibles par l'administration d'un questionnaire. Par conséquent, nous voulions savoir ce que les dirigeants comprenaient de la stratégie RH de l'entreprise et de ses principaux éléments. Nous avons déjà souligné les différences et les éléments qui pouvaient se ressembler en gestion des RH au sein des clubs étudiés. Cette section pousse la réflexion plus loin en identifiant les conséquences que peuvent avoir l'adoption ou non de certaines pratiques. Nous avons également souhaité émettre des recommandations afin que les clubs puissent augmenter la performance de leur organisation en s'inspirant de ce qui se fait de mieux, dans les clubs, mais également selon ce qui est prôné comme action positive à poser dans une organisation en matière de RH.

Le premier constat est que, l'ensemble des dirigeants rencontrés ne maîtrise pas le concept de stratégie. Malgré que nous soyons allés au-delà de la question en expliquant le concept de stratégie, il y a visiblement un travail de réflexion stratégique qui est soit absent, au sein des clubs. Deux situations sont possibles : soit que cette stratégie se trouve exclusivement entre les mains du président et n'est pas transmise aux dirigeants, soit que la stratégie RH n'est pas comprise par les dirigeants sportifs et qu'ils n'en élaborent ainsi aucune. Cela dit, il est également possible que les dirigeants aient choisi de garder une part de confidentialité quant à la stratégie du club concernant les RH, des révélations pouvant se traduire par une perte d'avantage concurrentiel puisque les compétiteurs seraient en mesure d'imiter les stratégies de leur adversaire. Toutefois, la stratégie RH étant la pierre angulaire des actions de l'organisation sur le plan des RH, nous considérons comme primordial que les organisations se dotent d'une réelle planification stratégique RH afin d'augmenter la performance du club. Naturellement, l'élaboration d'une planification stratégique RH ne peut se faire sans avoir au préalable clarifié le concept de stratégie RH au sein de l'équipe de direction.

Le deuxième constat est à l'effet que les trois clubs ont une tendance forte vers la délégation, quoique les deux clubs canadiens semblent garder plus de pouvoir décisionnel. Malgré que la délégation puisse être un avantage pour augmenter le niveau de motivation et de mobilisation des employés, il serait pertinent d'implanter des processus de contrôle formels afin de s'assurer que les employés 1- Soient redevables 2- Participent à la création de valeur dans le club. Les rôles semblent bien définis au sein des trois clubs étudiés, même si une part de leur définition semble informelle. Il serait cependant pertinent d'établir un contrat de travail qui définirait les rôles et responsabilités des employés dans les deux clubs canadiens, dans le but d'éviter les conflits de rôles et de tâches.

Le troisième constat que nous avons fait concerne la culture organisationnelle. Dans le cas du club A, la gestion par objectif a fait ses preuves et la clarté de ce processus, auprès des employés, rend de fiers services lorsque vient le temps d'établir le cadre de travail de l'ensemble de l'équipe RH. Au sein de l'Impact de Montréal, l'attachement

aux valeurs familiales a permis au club de développer un grand sentiment d'appartenance de la part des employés, ce qui permet d'atteindre des résultats supérieurs par rapport à ceux obtenus si les employés se limitaient à respecter le contrat de travail. Toutefois, il serait pertinent de développer une gestion propre à l'Impact de Montréal qui, à l'instar de la gestion par objectifs du club A, permettrait d'ajouter un cadre de travail qui pousse les employés à se dépasser.

Le quatrième constat que nous avons fait est que l'ensemble des clubs mise sur l'attraction du domaine d'emploi pour attirer de bons candidats. Le club A ajoute une formalisation de plusieurs pratiques, que ce soit l'appréciation de la performance, la dotation ou la rémunération, afin d'assurer un certain niveau de performance des employés. Outre les aspects formels de la gestion des pratiques RH, les dirigeants misent surtout sur le développement du personnel en impliquant les employés dans les décisions et en s'assurant d'un bon niveau de communication interne.

À l'Impact de Montréal et au Fury d'Ottawa, les pratiques RH ne sont pas formalisées. On mise, tout comme dans le club A, sur les aspects relationnels afin de développer un environnement de travail adéquat pour les employés. Chacun des clubs ayant une façon de faire adaptée à la culture organisationnelle, l'ajout de certaines pratiques formalisées permettraient certainement d'ajouter à la cohérence des actions et d'augmenter la performance des RH dans l'entreprise. Cet ajustement devra toutefois se faire en respect avec la culture organisationnelle développée par les clubs afin d'ajouter à la qualité de gestion sans pour autant diminuer les impacts positifs de la culture organisationnelle axés sur la gestion relationnelle.

En terminant, rappelons que nous avons deux questions auxquelles nous souhaitons répondre : 1- Comment les RH contribuent-elles à la réussite de la stratégie de l'entreprise 2- Quels défis les responsables RH doivent-ils relever afin d'atteindre les objectifs fixés par la direction de leur club? Contrairement à ce que nous aurions souhaité, nous n'avons pu mesurer la contribution des RH à la stratégie d'entreprise, considérant le faible lien entre les deux éléments. Toutefois, nous avons tout de même été en mesure d'identifier les éléments RH qui pourraient faire l'objet d'une mesure dans une seconde étape de notre recherche. Pour ce faire, il serait important d'élargir la cueillette de données afin d'intégrer les employés dans le diagnostic de l'entreprise. Ainsi, nous serions plus à même de répondre à notre question de recherche en augmentant notre niveau d'objectivité.

Concernant notre deuxième question, nous avons été en mesure de fournir des pistes de solution que les responsables RH, lire ici les directeurs sportif, devront étudier s'ils désirent atteindre les objectifs fixés par le président du club et ainsi contribuer davantage à la création de valeur pour l'entreprise. À cet effet, la section des constats a fait ressortir plusieurs éléments qui pourraient contribuer à une augmentation de la professionnalisation des clubs en matière de RH.

6. CONCLUSION

L'étude que nous avons faite est un premier pas pour la réflexion sur la GSRH dans les clubs de football professionnel. Il s'agit de premiers résultats regroupant des informations sur le secteur sportif des clubs. L'échantillon contenant les directeurs sportifs, il serait pertinent d'interroger l'ensemble du personnel impliqué dans la stratégie de l'entreprise afin d'obtenir d'ajouter à nos conclusions. Il serait également pertinent de distribuer un questionnaire sur les pratiques RH dans les entreprises afin

de connaître l'opinion des employés. Le tout pourrait être complété par une observation terrain des relations au sein des entreprises.

Malgré les ajouts proposés précédemment, nous considérons qu'il s'agit d'un bon premier pas afin d'établir les éléments faisant partie de la stratégie des clubs de football professionnels. En effet, cette recherche nous permet de mieux comprendre la réalité des clubs de soccer professionnels en matière de RH. Sans prétendre que ces trois cas puissent nous permettre de généraliser les conclusions à l'ensemble des clubs de football, nous croyons tout de même qu'il s'agit d'un premier éclairage utile dans le but d'arriver, éventuellement, à développer un modèle de GSRH spécifique au milieu du football professionnel. Afin d'atteindre cet objectif, il serait important de compléter la réflexion en approfondissant les questions suivantes : 1- Quelles pratiques RH les clubs de football auraient-ils avantages à formaliser? 2- Quelle est la perception des employés par rapport à la gestion des RH dans les clubs de football? 3- Les intentions stratégiques des clubs sont-elles bien intégrées par les employés? 4- Quels sont les éléments RH ayant le plus d'impact sur la performance du club? 5- Quels sont les éléments de l'environnement externe spécifiques aux clubs de football professionnel dont les clubs devraient tenir compte dans l'élaboration de leur stratégie RH? Autant de questions qui permettraient d'approfondir la recherche en GSRH dans le domaine du football.

RÉFÉRENCES

- Barney, J. . (1995). Looking Inside the Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management.*, 17(1), 99–129.
- Barrette, J. (2005). Architecture de ressources humaines : perspectives théoriques et pistes de recherche. *Relations Industrielles*, 60(2), 213–243.
- Bayad, M., Arcand G., Arcand, M., & Allani, S. N. (2004). Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles. *Revue Internationale Des Relations de Travail*, 2(1), 74–93.
- Becker, G. S., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. B. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.

- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Dyer, L. (1983). Bringing human resources into the strategy formulation process. *Human Resource Management Review*, 22(3), 255–271.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532.
- Fombrun, C., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Hendry, C., & Pettigrew A. (1990). Human Resource Management : An Agenda for 1990's. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17–43.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.
- Palthe, J., & Kossek, E. E. (2003). Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice. *Journal of Organization Change*, 16(3), 287–308.
- PWC. (2011, Décembre). Changing the game : Outlook for the global market to 2015. PWC.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Walker, J. W. (1978). Linking Human Resource Planning and Strategic Planning. *Human Resource Planning*, 1, 1–18.
- Zheng, C., Rolfe, J., Di Milia, L., & Bretherton, P. (2007). Strategic people management of coal mining firms in Central Queensland. *Management Research Review*, 30(9), 689–704.